

---

*Oelsnitz, Dietrich von der :*

***"Plans are nothing..."-vom Nutzen einer lernorientierten  
Unternehmensplanung***

---

*Zuerst erschienen in:*

Wissensmanagement : das Magazin für Führungskräfte. - Bielefeld :  
Bertelsmann, ISSN 1438-4426  
Bd. 8 (2005), Nr. 6, S. 8-12

Dietrich von der Oelsnitz

**Kurz gefasst:**

# „Plans are nothing ...“ – vom Nutzen einer lernorientierten Unternehmensplanung

- Nur allzu oft sehen Unternehmen ihre Planungsprozesse ausschließlich ergebnisorientiert. Planung erscheint dann als die Bestimmung von Zielen, Ressourcen oder Handlungsprogrammen. Dies wird den vielfältigen Nutzenpotenzialen der Unternehmensplanung aber nicht gerecht.
- Planungsaktivitäten können – bei entsprechender Gestaltung des Planungssystems – auch zum Lernen motivieren und die Wissensentwicklung im Unternehmen fördern. Hierzu müssen bestimmte Grundsätze beachtet und spezielle Instrumentarien eingesetzt werden.
- Interne Delphi-Befragungen und eine spezielle Form der Szenariotechnik helfen, das im Unternehmen schlummernde Know-how zu aktivieren. Die Umstellung auf ein Gegenstromverfahren bindet weitaus mehr Köpfe in die Planungsaktivitäten ein und vermittelt gleichzeitig auch rangniedrigerem Personal wichtige methodische Kompetenzen.

## Ziel und Ablauf der Unternehmensplanung

Der Alltag der meisten Unternehmen ist heute gekennzeichnet durch ständige Innovationserfordernisse, steigenden Preis- bzw. Kostendruck, eine zunehmende Internationalisierung sowie eine schier unübersehbare Ausdifferenzierung der verschiedensten Anspruchsgruppen (Staat, Gläubiger, Arbeitnehmer, Aktionäre, Verbraucherschutz, Bürgerinitiativen etc.). Planung als die geistige Vorwegnahme zukünftigen Handelns wird in solch einem Setting immer wichtiger für den Unternehmenserfolg.

Vom ehemaligen US-Präsidenten und Weltkriegsgeneral Dwight D. Eisenhower ist der schöne Spruch überliefert: „Plans are nothing, planning is everything“. In diesem Sinne kann bereits der Planungsprozess als solcher auf mehreren Unternehmensebenen zur Gewinnung neuer Einsich-

ten und zur Verbreiterung der organisationalen Wissensbasis dienen. Dazu ist allerdings ein gewisses Umdenken nötig. Die Unternehmensplanung muss neben den Resultaten stärker auf die Instrumente, den prozeduralen Ablauf sowie den Teilnehmerkreis der Planung achten.

Foto: Albestock

*Unternehmensplanung ist wie ein Puzzle-Spiel: Auch der kleinste Baustein ist entscheidend.*

bleme verbunden. Dazu gehören u.a. die oft zweifelhafte Realitätsnähe der Planungsergebnisse und die geringere Planakzeptanz der ausführenden Stellen. Als Gegenmodell gilt daher die sog. bottom-up-Planung: Hier fungiert die operative Ebene als Initiator; die Planresultate sind zunächst fein und werden „nach oben“ zunehmend aggregiert. Dies macht die Planakzeptanz wahrscheinlicher und die Resultate der Planung basisnäher. Aber: Der Plan übt hier kaum noch eine normative Lenkungsfunction aus, die Planresultate sind oftmals untereinander inkonsistent und die Planungseffizienz leidet – u.a. weil methodisch weniger professionell gearbeitet wird.

Hier wie dort geht es aber vorrangig darum, realistische und zugleich anspruchsvolle Vorgaben festzulegen. Unter Lernaspekten wird die Unternehmensplanung meistens nicht betrachtet. Dabei bieten gerade planerische Aktivitäten im Unternehmen eine ideale Plattform zur Personalentwicklung und zur Verfeinerung der betrieblichen Wissensbasis. Hierfür muss jedoch teilweise umgedacht werden.

### Ein stärker lernorientiertes Verständnis von Planung

Der betriebliche Planungsakt darf nicht nur das Ergebnis fokussieren, sondern muss auch den Planungsvorgang selbst beachten. Dies berührt letztlich das unternehmerische Planungssystem, das den prozessualen wie institutionalen Rahmen der operativen Planungsaktivitäten vorgibt. Management wurde lange als plandeterminierte Unternehmensführung begriffen, d.h. es beschäftigte

sich nur mit „hartem“ Output – eben der Formulierung von Zielen, der Analyse von Stärken und Schwächen oder der Definition von Strategien. Weiche Faktoren (wie Intuition, Trends oder Werte) wurden grundsätzlich aus der Planung verbannt; quantitative Planungstechniken suggerierten Seriosität und Objektivität. Dementsprechend standen Resultate im Mittelpunkt, aber kaum prozessbezogene Sachverhalte wie die Förderung von Planakzeptanz oder die Erzeugung von Veränderungsenergie.

Heutzutage muss Planung aber Mehrdeutigkeit akzeptieren und nicht versuchen, die reale Welt eindimensional abzubilden (selbst wenn dies von den Entscheidungsträgern oft erwartet wird). Die Unternehmensplanung sollte und muss stärker in Alternativen denken und inhaltliche Widersprüche zulassen. Das Denken in Alternativen ist obendrein eine wichtige Stimulanz für das strategische Lernen. Mit geeigneten Instrumenten können beide Ziele – die Erarbeitung realistischer Planvorgaben und ein stärkerer Beitrag zum organisationalen Lernen – erreicht werden.

### Szenariotechniken fördern internes Lernen

Als bekanntes Instrument, insbesondere der strategischen Unternehmensplanung, beschäftigt sich die Szenariotechnik mit der Entwicklung alternativer Zukunftsbilder, die auf einer Reihe logisch schlüssiger Annahmen beruhen. Dieses Vorgehen dient bislang vor allem Prognosezwecken. Das Endziel ist die rechtzeitige (Früh-)Erkennung umfeldbedingter Chancen oder Gefahren und damit

# insiders

## Finden statt Suchen!

Informieren Sie sich in einem **mindaccess-Workshop**, welche Vorteile und welchen Nutzen Ihnen diese ausgereifte Technologie bietet. Sie erfahren, wie Sie Dokumente als „schlummernde Ressourcen“ wecken und wie einfach Finden statt Suchen ist.

Profitieren Sie von unserer 25-jährigen Erfahrung im Information Management!

### Ihre Themen sind unsere:

- Vertragsmanagement
- Wettbewerbs- und Marktbeobachtung
- Dokumenten Management – Suche ist der Mehrwert
- Beschwerdemanagement
- Projektmanagement und -dokumentation
- Merger, Reorganisation und Dokumente

Die mindaccess-Workshops dauern 2 Tage und finden in Mainz statt. Preis pro Teilnehmer: 1.495 € zzgl. MwSt.

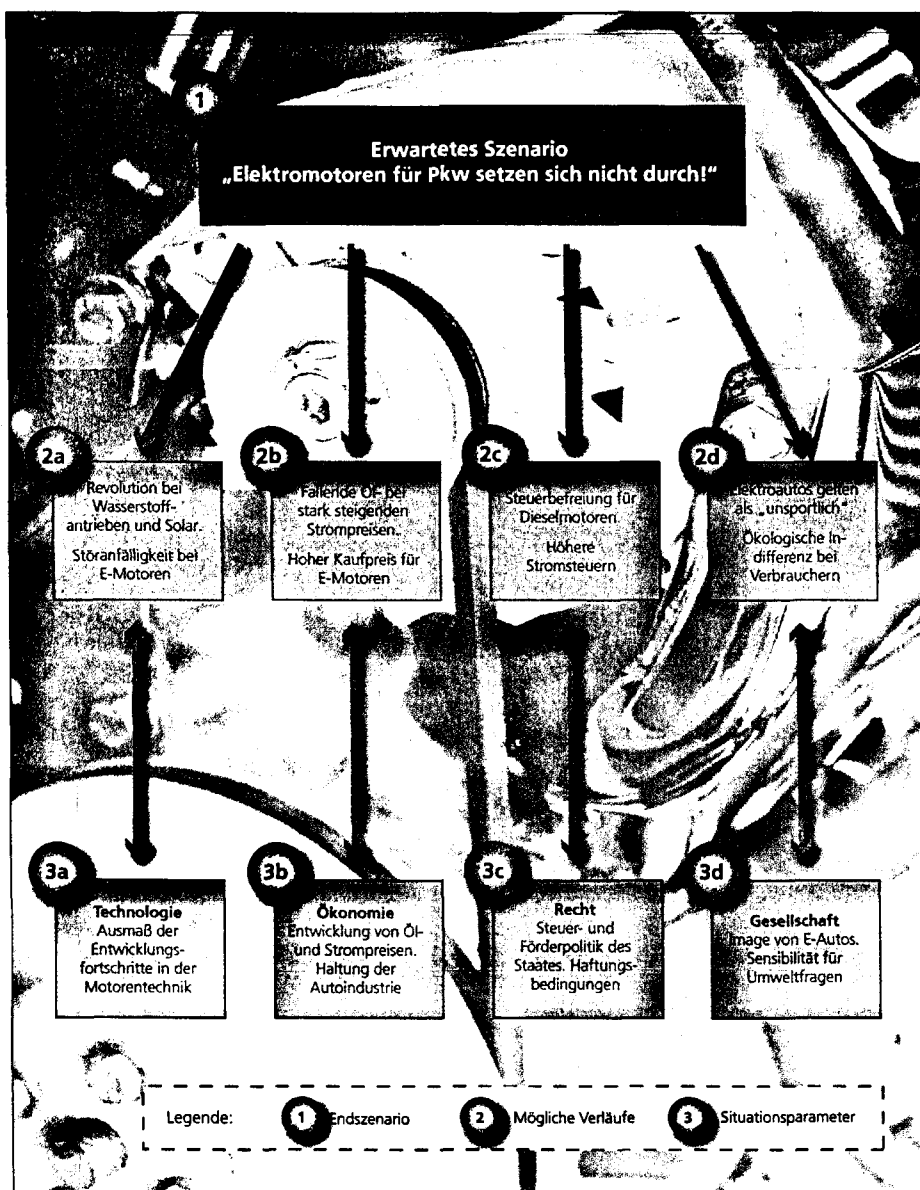
Weitere Informationen und den aktuellen Terminplan entnehmen Sie bitte unserem Internetangebot: [www.insiders.de/workshops](http://www.insiders.de/workshops)

Gerne führen wir die mindaccess-Workshops auch als Inhouse-Workshop bei Ihnen vor Ort durch. Sprechen Sie uns bitte an!

insiders GmbH  
Wissensbasierte Systeme

Wilh.-Th.-Römheld-Str. 18  
55130 Mainz  
Tel: +49 (0) 61 31 / 982 10-0  
Fax: +49 (0) 61 31 / 982 10-11  
[www.insiders.de](http://www.insiders.de)  
[info@insiders.de](mailto:info@insiders.de)





Ein Backward-Szenario am Beispiel von Elektro-Pkw

auf den Prüfstand und werden bewusster reflektiert.

### „Spielend“ zum Erfolg

Einer stetig wachsenden Beliebtheit erfreuen sich vor diesem Hintergrund auch Unternehmensspiele. Zahlreiche Unternehmen, so z.B. die Dresdner Bank oder die Allianz, führen inzwischen Veranstaltungen durch, in denen auf spielerischem Wege über bestehende Probleme und zukünftige Strategien nachgedacht wird. Dabei wird unterstellt, dass Spiele nicht nur die Realität modellhaft abbilden, sondern gleichzeitig das kollektive Lernen erleichtern. Spielerisch erlebte und durchdachte Situationen bleiben zunächst besser im Gedächtnis haften als „schulmäßig“ vermittelte Kenntnisse. [3] Darüber hinaus fordern sie konkrete Entscheidungen und machen so den Mitarbeiter vom Zuschauer zum Akteur. Außerdem zwingen sie die Beteiligten in einen Dialog, in dessen Verlauf die Teilnehmer zum kritischen Beobachter ihrer eigenen, impliziten Handlungsgewohnheiten werden. Dies fördert manch verdeckten Dissens zutage und ist gleichzeitig Anlass zum offenen Ideenaustausch. Unternehmensspiele sind also nicht nur ein Zugeständnis an die Spaßgesellschaft, sondern eine effektive Ergänzung der hergebrachten Schulungs- wie Planungsverfahren.

letztlich die Erarbeitung konditionaler Handlungsprogramme. Aufgrund von Szenarien kann aber auch die Qualität und Art des Wissens abgeschätzt werden, welches zur Bewältigung zukünftiger Aufgaben notwendig erscheint. Und: Durch die Beschäftigung mit potentiellen Entwicklungen (und ihren möglichen Konsequenzen) werden mitunter wichtige Lerneffekte erzielt. [1]

Dieser Effekt ist bei einer besonderen Spielart dieser Technik am größten: der sog. retrograden Szenariomethode. In diesem Fall beginnen die Überlegungen „vom Ende“ her: Ein als wahrscheinlich angesehenes Szenario wird sukzessive von der fernen Zukunft in die Gegenwart konkretisiert. Dabei werden die

wesentlichen zukunftsbestimmenden Schlüsselfaktoren schrittweise identifiziert. Wenn man so will, wird also die Zukunftsentwicklung „rückprojiziert“, was die Planer dazu zwingt, sich bereits heute Gedanken über die relevanten Einflussfaktoren eines Trends zu machen und sich dann auch zu fragen, welche davon vom Unternehmen nachhaltig zu beeinflussen sind.

Ziel speziell dieser Variante der Szenariotechnik ist dann weniger eine punktgenaue Zukunftsprognose als vielmehr die gezielte Stimulierung strategischen Lernens im Unternehmen. [2] Die Rahmenbedingungen und Handlungsprämissen, unter bzw. mit denen augenblicklich gearbeitet wird, kommen so

### Interne Experten besser nutzen

Wichtige Lernimpulse sind schließlich von einer internen Delphi-Befragung zu erwarten. Diese von Olaf Helmer und Mitarbeitern der RAND-Corporation in den USA konzipierte Technik, basiert auf der Grundidee der mehrstufigen Befragung. In einem ersten Schritt werden einander unbekannte Experten, meist aus unterschiedlichen Disziplinen, zu einem ausgewählten Thema mündlich oder schriftlich befragt. Im zweiten Schritt geschieht die Rückkopplung (z.B. bezüglich der geäußerten Zeitschätzungen oder inhaltlichen Streuung), d.h. jeder Teilnehmer wird mit den Meinungen der anderen Experten bekannt gemacht

und um Stellungnahme bzw. nähere Begründung der eigenen Aussagen gebeten. Im vierten und letzten Schritt wird eine erneute Befragung durchgeführt, an deren Ende oft eine gewisse Revision und Konvergenz der ursprünglichen Ansichten steht. Durch dieses mehrstufige Befragen wird ein Abschleifen von unrealistischen Extrempositionen erreicht, denn die unterschiedlichen Meinungen und Gegenpositionen werden für die Experten sichtbar und wirken informationsverbessernd aufeinander ein. Aber eben nur für die Experten. Denn kurioserweise vertrauen Top-Manager oft eher der Meinung externer Gelehrter als dem Wissen und dem Urteilsvermögen ihrer eigenen Führungskräfte und Mitarbeiter. So werden die Experten immer schlauer und den Unternehmensangehörigen bleibt das Nachdenken erspart.

Der Autor selbst hat des Öfteren die Erfahrung gemacht, dass vermeintlich unkundiges Linienpersonal überraschend fundierte und kompetente

Ansichten vertritt und sehr wohl in der Lage war, zukünftig aussichtsreiche Geschäftsfelder zu benennen oder auch eine vielschichtige Abschätzung von Technologiefolgen vorzunehmen. Warum also keine interne Delphi-Befragung? Warum das eigene Personal vom Lernen ausschließen? Dieser Gedanke leitet zur zweiten Säule der Neuorientierung in der Unternehmensplanung über.

### Den Teilnehmerkreis erweitern

Neben stärker genutzten Planungsinstrumenten sollte auch die Planungsbasis in personeller Hinsicht verbreitert werden. Insbesondere die strategische Planung war lange Zeit Aufgabe einiger weniger Spitzenkräfte oder eines professionellen Stabes. Als Lernmöglichkeit dient die Planung jedoch nur, wenn sich auch das untere Management und bestimmte Teile der Belegschaft mit Planungsfragen befassen. Deren Einbindung nutzt den sonst schwer fassbaren Erfahrungsschatz der

rangniederen Einheiten und erschließt dem Unternehmen die gesamte Weisheit der Organisation. Ganz nebenbei wird auf diese Weise ein wichtiger Sozialisationseffekt erzielt.

Um diesen verständlich zu machen, muss man ein wenig ausholen. Der arbeitende Mensch ist heutzutage in erster Linie Information-Worker, d.h. mit der Aufnahme, Analyse, Weitergabe und Speicherung von Informationen befasst. Dementsprechend bilden sich mit der Zeit bei den Beteiligten sog. mentale Modelle heraus. [4] Gelegentlich wird in diesem Zusammenhang auch von kognitiven Landkarten, dominanter Logik oder Weltbildern gesprochen. Mentale Modelle ordnen die Realität und trennen Wichtiges von Unwichtigem. Zu diesem Zweck heben auch die mentalen Modelle der Planungsverantwortlichen bestimmte Ausschnitte der Wirklichkeit hervor und unterschlagen andere, weniger wichtig erscheinende Aspekte. [5] Ähnlich wie geographische oder topographische Karten stellen kognitive Landkarten

# Leadership 2005

Sicherung des zukünftigen Unternehmenserfolgs durch strategische Führungskräfteentwicklung

Hilton  Düsseldorf

Hilton Düsseldorf

10. & 11. Oktober 2005

Profitieren Sie vom Erfahrungsaustausch über

- Weltweite Nachfolgeplanung durch eine Global-Talent-Management-Organisation
- Strategische Führungskräfteentwicklung
- Effiziente Möglichkeiten, Talente langfristig zu halten
- Die strategische Bedeutung von Leadership für das Bestehen des Unternehmens
- Den Einsatz unterschiedlicher Personalentwicklungsinstrumente
- Abdeckung der gesamten Laufbahn der Mitarbeiter
- Nachfolgeplanung über die unterschiedlichen Managementebenen hinweg

Mit freundlicher Unterstützung von



Execu **TRACK**  
solutions

wispo AG  
Wir erschließen Potenziale



LEADER SELECTION

Documentation Insert

EBLINGER  PARTNER  
HUMAN RESOURCES MANAGEMENT CONSULTING

Behandle die Menschen so, als wären sie, was sie

SEIN SOLLTEN,

und du hilfst ihnen zu werden, was si

SEIN KÖNNEN.

Johann Wolfgang von Goeth

Referieren werden u.a.

**Dr. Klaus Stulle**  
Global Leadership Development  
Bayer Health Care GmbH

**Jürgen Heinrich**  
Leiter Personalentwicklung Germany/Austria  
Dell GmbH

**Dr. Sylvia Branke**  
Leiterin Führungskräfteentwicklung Strategie  
Deutsche Lufthansa AG

**Kerstin Wolter**  
Stellvertretende Personalchefin  
IKEA GmbH & Co. KG

Media Partner

**wissens**  
Das Magazin für Personalmanagement  
**management**

Kooperationspartner

 **Competence**  
SITE

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an:

**Christian Böhm**, E-mail: [anzeigen@marcusevansde.com](mailto:anzeigen@marcusevansde.com)

Tel.: +49 (0)30 890 61 283 Fax: +49 (0)30 890 61 255

also Vereinfachungen dar, die je nach Auskunftszweck mal besser und mal schlechter zur Wirklichkeitsbewältigung geeignet sind. Im Rahmen der gemeinsamen Planungsarbeit legen die Unternehmensmitglieder unwillkürlich ihre mentalen Modelle offen und machen sie somit wiederum einer lehrreichen Diskussion zugänglich.

Die erweiterte Planungsverantwortung zwingt so letztlich auch die operativen Einheiten dazu, unternehmerische Sachverhalte systematisch zu durchdenken. In diesem Sinne hat General Electric – früher ein entschlossener Verfechter der formal-zentralisierten Planung – bereits vor Jahren sein zentrales Planungsteam zugunsten einer liniengetriebenen Planungsphilosophie um zwei Drittel verringert. Planung findet dann weniger top-down und häufiger im bekannten (aber praktisch wenig eingesetzten) Gegenstromverfahren statt. Bereits heute geben forschungs-, technologie- und beratungsintensive Unternehmen an, in ihrer Belegschaft zum Teil über 80% akademisch geschulte Mitarbeiter zu beschäftigen. Dieser Mitarbeiterkreis ist nicht nur zu einem stärkeren Selbstmanagement, sondern auch zu einer stärkeren Beteiligung an der Unternehmenspolitik fähig – mehr noch: Dies ist von derart qualifiziertem Personal unbedingt einzufordern. Anders ist die intellektuelle Basis eines Unternehmens nicht vollumfänglich zu erschließen.

Die Beteiligung zusätzlicher Mitarbeiter-ebenen am Planungsprozess besitzt zudem zwei angenehme Nebeneffekte: Zum einen profitiert davon das allgemeine Kommunikationsklima eines Unternehmens; das Gegenstromverfahren transportiert Informationen an viele Stellen im Unternehmen und sorgt so für eine bessere geistige Durchmischung. Zum anderen bringt die unmittelbare Beteiligung am Planungsgeschehen eine Vielzahl von Mitarbeitern mit professionellen Analysewerkzeugen und Problemlösungsverfahren in Berührung. Da der Mensch nun einmal am besten durch eigenes Tun, durch die unmittelbare Mit-Arbeit lernt, schärft dieser Kontakt das methodische Rüstzeug des Einzelnen und hilft ihm damit, seine Alltagsarbeit effektiver zu gestalten.

## Die neue Planungsphilosophie – eine Frage des Geldes?

Diese Vorteile einer erweiterten Planungsphilosophie müssen jedoch „bezahlt“ werden: zunächst von den Führungskräften, die Planungskompetenzen – und damit auch Kontrollmöglichkeiten über Planungsergebnisse – partiell aus der Hand zu geben haben. „Zu bezahlen“ ist darüber hinaus auch in Form von höherem Zeitbedarf und Kostenzuwachsen. Eine Pauschalaussage über das optimale Maß an Planungspartizipation ist somit nicht abzuleiten. Die Reorganisation der betrieblichen Planungsprozesse besitzt Investitionscharakter. Es ist wie so häufig: Eine höhere Lernorientierung des Unternehmens führt erst mittel- bis langfristig zu Qualitätsvorteilen, muss aber kurzfristig „vorfinanziert“ werden. Diesen Schritt scheuen Manager, die in kurzfristigen Zeiträumen denken bzw. deren Anreizsysteme nur den kurzfristigen Erfolg honorieren.

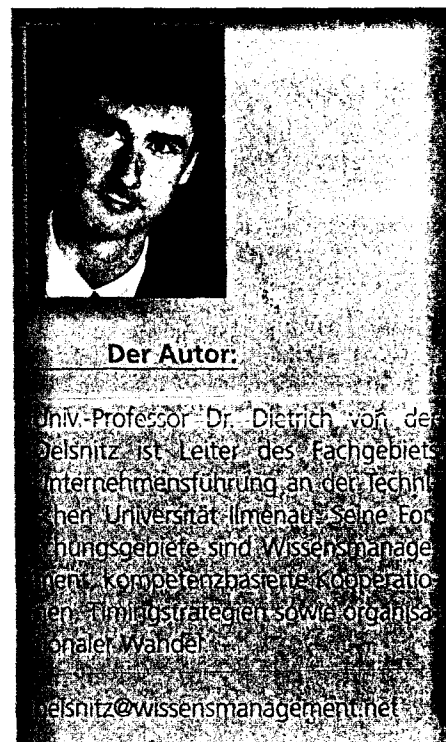
Viele Studien zeigen: Zentrale Managementprozesse – und dies trifft insbesondere auf die Unternehmensplanung zu – sind in vielen Fällen veränderungsfeindlich. Ein Grund dafür ist, dass sie in „Meilensteinen“ oder Planungsterminen denken und nicht in raschen, außerplanmäßigen Reaktionen auf unvorhergesehene Chancen mit kleinem Zeitfenster. Planungsprozesse tendieren auch deshalb eher zur Bewahrung als zur Erneuerung, weil sie die bestehenden Geschäftsmodelle zum Ausgangspunkt des Denkens nehmen [6] und damit eher die Vergangenheit als die Zukunft und auch eher die dominante Logik des Führungszirkels als die Meinung der Unternehmensmehrheit reflektieren.

Durch die vorgeschlagenen Maßnahmen lässt sich eine gewisse Abhilfe schaffen. Reflexive Planungstechniken und eine personell erweiterte Planungsbasis verbessern nicht nur die Qualität der Planungsergebnisse, sondern auch den Informations- und Wissensstand der Mitarbeiter. In einem erweiterten Sinn wird das Planen somit sogar zu einem Instrument der unternehmerischen Flexibilitätssicherung: „So the real purpose of effective planning is not

to make plans but to change the microcosm, the mental models that these decision makers carry in their heads.“ [7] Eisenhower lässt grüßen.

## Literatur:

- [1] Zum Lernen in und durch Szenarien vgl. insb. Geus, A. de (1988): Planning as Learning, in: Harvard Business Review, 66. Jg. (1988), Nr. 2, S. 71 f.; Minx, E./Roehl, H. (1998): Von Inseln und Brücken – Wissensentwicklung durch Szenarien bei der Daimler-Benz AG, in: Zeitschrift für Führung und Organisation, 67. Jg. (1998), Nr. 3.
- [2] Hungenberg, H. (2001): Strategisches Management in Unternehmen, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 144.
- [3] Müller-Stewens, G./Pautzke, G. (1994): Führungskräfteentwicklung und organisatorisches Lernen, in: Sattelberger, T. (Hrsg.): Die lernende Organisation, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 198.
- [4] Weick, K.E./Bougon, M.G. (1986): Organizations as Cognitive Maps: Charting Ways to Success and Failure, in: Sims, H.P./Gioia, D.A. et al. (Eds): The Thinking Organization, San Francisco, S. 102-135; Senge, P.M. (1999): Die fünfte Disziplin, 7. Aufl., Stuttgart, hier S. 213 ff.
- [5] Von der Oelsnitz, D./Hahmann, M. (2003): Wissensmanagement, Stuttgart, S. 59.
- [6] Hamel, G. (2001): Das revolutionäre Unternehmen, München, S. 336 f.
- [7] de Geus, a.a.O., S. 71.



### Der Autor:

Univ.-Professor Dr. Dietrich von der Oelsnitz ist Leiter des Fachgebiets Unternehmensführung an der Technischen Universität Ilmenau. Seine Forschungsgebiete sind Wissensmanagement, kompetenzbasierte Kooperationen, Unternehmensstrategien sowie organisationaler Wandel.  
oelsnitz@wissensmanagement.net